

DEDICACE

*POUR L'AME DE MON TRES CHER PERE
QUE LA MORT NE LUI A LAISSE LE
TEMPS POUR LIRE LE RAPPORT DE SON
FILS.*

*POUR LA FLEURE DE MA VIE, MA MERE
DONT LA PATIENCE DE SON COEUR
MANQUE A PLUSIEURS HOMMES*

SOMMAIRE

Dédicace

Remerciement

Avant propos

Introduction

Partie I présentation générale de la CIOR.....	6
Chapitre I : Identification de la CIOR	6
Paragraphe1 : historique & évolution	6
Paragraphe2 : organisation de la CIOR	9
Paragraphe3: environnement de la CIOR	15
Paragraphe4 : activité de la CIOR	20
Chapitre II : stratégie de développement de la CIOR...22	
Paragraphe1 : stratégie de croissance	22
Paragraphe2 : la sous-traitance	28
Paragraphe3 : stratégie d'informatisation	31
Partie II : Présentation des services	34
Chapitre I : Gestion des stocks & approv.	34
Chapitre II : Finance & comptabilité	38
Chapitre III : Gestion des ressources humaines ...	41
Chapitre IV : Service marketing & communication .	47

Conclusion

REMERCIEMENTS

Au terme de ce stage, je tiens à présenter mes gratitudees à Monsieur le Directeur de l'usine Oujda pour m'avoir accorder la chance de passer mon stage.

Je tiens à remercier également monsieur Secouli, responsable de la formation.

Je remercie de tout mon cœur tous ceux, qui de loin ou de près, m'ont donné de l'aide durant mon stage.

AVANT PROPOS

Dans le monde du travail, c'est la compétence et l'expérience pratique qui permettent au diplômé de se distinguer par rapport aux autres candidats. En effet, le souci de compétitivité et de qualité recherchées par l'entrepreneur, fait que celui-ci chercherait la personne dont profil lui confère l'opportunité de contribuer efficacement la réalisation de ces objectifs.

Conscient de ce défi, et afin d'assurer à ses lauréats une formation répondant aux besoins du marché de l'emploi, l'Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger a prévu, dans son cursus, des stages obligatoires à partir de la deuxième année. Ainsi, le premier est d'initiation, puis un stage d'application à l'issue de la troisième année et enfin un stage de conception en fin d'étude. Il est évident que le stage constitue un moyen efficace pour une formation riche et solide, mais il faut bien choisir la société accueillante et gérer au mieux le déroulement de son stage.

Le choix de la CIOR pour passer mon stage d'initiation, dont l'objectif est de se familiariser avec le monde de l'entreprise et d'en prendre une vision assez claire, était motivé par deux raisons majeures : la bonne organisation de la société, et la nature industrielle de celle-ci ce qui fait la pluralité des services et donc plus d'information, et un champs de recherche plus vaste.

INTRODUCTION

Toute économie qui cherche la croissance et le développement, doit passer, tout d'abord par l'institution d'une infrastructure économique solide, notamment au niveau industriel. En effet, l'industrie, et surtout celle de transformation, constitue un secteur clé de la croissance économique, vu sa grande valeur ajoutée et ses effets d'entraînement très importants.

Et pour un meilleur développement, qui profite à toute la nation, l'installation des unités productrices doit être assez équilibrée entre les différentes régions. Dans ce cadre vient la naissance d'une unité de production du ciment qui prendra le nom de sa région : **"Les ciments de l'oriental "**. Elle est venue satisfaire les besoins accrus du secteur des Bâtiments et Travaux Publics (BTP) de ce produit vital et pour participer, ainsi, dans la croissance économique du pays en général.

Les résultats prévus sont atteints: la CIOR est devenue un pionnier de la production du ciment , et a fourni au marché un produit satisfaisant tant en qualité qu'en quantité. Ce n'est pas tout , la CIOR s'est lancée dans un plan de croissance et d'expansion exclusif .

Dans ce présent rapport, j'ai essayé de donner, dans la limite des données et renseignements disponibles, de donner un aperçu assez général sur les procédures de fonctionnement et de gestion de la société au niveau de l'usine d ' Oujda, l'objectif étant de repérer les points de force et de faiblesse.

Deux grandes parties seront traitées au niveau de ce propos, à savoir, une présentation générale de la société, dans laquelle, on va présenter pour la société, dans un premier chapitre, et étudier la stratégie de développement dans un autre chapitre; la deuxième partie, sera réservée à la description des services visités durant le stage.

Partie I : PRESENTATION GENERALE DE LA CIOR :

Chapitre I - IDENTIFICATION DE LA CIOR :

Le chapitre a pour objectif de mettre le point, de plus près, sur le pôle spatial et temporel du système que constitue la CIOR, en développant respectivement le volet historique d'un grand opérateur que soit la CIOR, puis la mise au clair de l'organisation de la société devenu "mère" à plusieurs "enfants", ensuite, on va situer notre société par rapport à son environnement et plus précisément à sa concurrence; enfin, on décrira de manière claire le métier et l'objet de l'activité de la CIOR.

Paragraphe 1) : historique & évolution :

1)- Création de la CIOR :

L'idée création de la CIOR revient à l'accord conclu entre les deux gouvernements, marocain et algérien, en 1972, afin de créer une cimenterie dans région d'Oujda sous le nom de «*la cimenterie maghrébine : CIMA*», avec un capital de 75000000.00 dhs, détenu à part égale entre «*la Société Nationale des Matériaux de et Construction : SNMC*» du côté algérien et «*l'Office de Développement Industriel : ODI*» du côté marocain.

Mais quatre ans plus tard, la partie algérienne s'est retirée du projet, et l' ODI a pris donc l'initiative et crée, ainsi, une société anonyme «*les Ciments de l' Oriental : CIOR*». Ce projet était réalisé avec le concours de la banque international pour la reconstitution et le développement (BIRD), le fond arabe pour le développement économique et social (FADES) et la banque islamique (BI).

L'implantation de l'usine dans la région de l'oriental était motivée par les raisons suivantes :

- *la disponibilité des matières premières en quantités et qualités requises ;
- *l'existence d'un marché porteur très important ;
- *la présence d'infrastructure routière favorable ;

2)- Evolution : repères historiques:

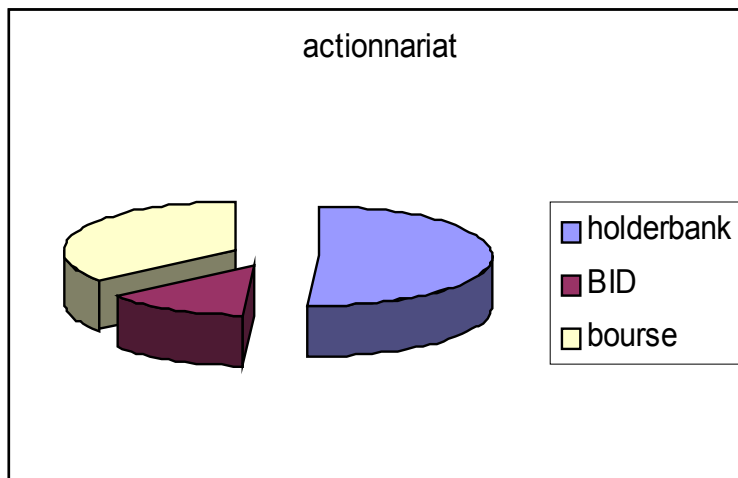
L'usine d'Oujda a allumé son premier four en janvier 1979, avec une capacité de 1200000 T/an. Dans le souci de rapprochement de la clientèle et de développement sur le marché national, la CIOR en 1980 à Fès et en 1982 à Casablanca deux centres d'ensachages d'une capacité respective de 500.000 T/an et 350.000t/an. Ces deux centres étaient alimentés en ciment vrac de l'usine d'Oujda par camion et progressivement par voie ferrée.

En 1989, la CIOR installe sur le site du centre d'ensachage de Fès (situé dans le quartier industriel de Doukkarat), un centre de broyage d'une capacité de 350.000 T/an ; le centre d'ensachage devient alors le centre de broyage et d'ensachage de Fès (CBEF).

En 1990, la CIOR lance dans les périphériques de la ville de Fès, la réalisation d'une ligne complète de production de clinker. Cette unité a démarré en avril 1993.

1993, c'est l'année la plus importante dans la vie de la CIOR, car elle constitue le début d'un changement radical vers une carrière plus développée et plus soutenue, c'est l'année de sa privatisation, dans le cadre du programme marocain de privatisation des entreprises étatiques, et la CIOR devient alors une filiale du groupe suisse "**HOLDER-BANK**"¹, leader mondial du secteur cimentier, qui détient 51% des actions, la BI avec 14%, et le reste est détenu par des opérateurs boursiers.

¹ Pour plus d'information, voir paragraphe 3



Paragraphe 2 : organisation de la CIOR :

La CIOR, société anonyme, est organisée en unités de production et de distribution situées sur le marché de l'Est, de grand Casablanca, et du centre. Chaque unité est directement sous la direction du siège à Rabat, dont la gestion est assurée par un conseil d'administration hautement qualifié. Une telle politique vise bien évidemment, la couverture des besoins du marché national au-delà de la région de l'oriental, par la conquête de nouveaux débouchés très porteurs dans le centre et le grand Casablanca, fortement stimulant par les chantiers de BTP. De même, cette politique permettrait à la société de faire face à la concurrence, surtout celle de LAFARGE, grâce au dépassement de la contrainte de coût de transport qui se posait à la CIOR.

On trouve, ainsi :

1)- Usine Oujda :

Elle présente la première unité du groupe, qui était créée en 1979, avec une capacité de 1.200.000 T/an ; elle est desservie par la route principale Oujda - Fès et une bretelle ferroviaire particulière de 2.5 km reliant l'usine à la ligne principale de chemins de fer. Un faisceau de 7 voies a été réalisé pour permettre l'expédition du ciment par wagons (environ 85) appartenant à la CIOR.

La réalisation de cette unité était programmée pour l'année 1978, avec un coût estimé à 250.000.000 dhs au départ, mais son démarrage n'a lieu qu'en 1979, et son coût fut triplé en passant à 850.000.000 dhs.

Les carrières de matières premières étaient exploitées par la CIOR avant qu'elles soient sous-traitées à d'autres sociétés. Elles sont situées à proximité de l'usine et contiennent des réserves suffisantes en quantité et en qualité, elles sont estimées à un siècle de consommation à pleine capacité. La composition chimique de l'argile, en particulier sa teneur en fer et en silice, ne nécessite aucun ajout en sable ou en oxyde de

fer aux mélanges avec le calcaire, ce qui permet un gain de coût, d'énergie, de temps, et une meilleure qualité du ciment.

L'outil de production est constitué de deux lignes similaires, chaque ligne compte un broyeur à cru, une ligne de cuisson, un broyeur à charbon et une unité de broyage du ciment. Les deux lignes permettent d'atteindre aisément les objectifs de production.

Concernant la gestion de l'usine, elle est assurée par un directeur, assisté par des chefs de service. Ils se chargent de la gestion quotidienne au niveau de l'usine, de la relation avec son environnement (fournisseurs, banques,...), ainsi que de la participation à l'élaboration d'objectifs et projets, servant de base pour la direction générale pour l'élaboration des stratégies à moyen et long terme.

2)- unité de Fès :

Deux sites sont exploités à Fès : la nouvelle usine de clinker implantée à **RAS EL MA** et le site de Doukkarat qui abrite le centre de broyage, d'ensachage et d'expédition du ciment.

a- l'usine de Ras El Ma :

Cette nouvelle unité avait démarré en mois d'avril 1993. Elle est installée sur un terrain en propriété de la CIOR. Le gisement de calcaire est à proximité de l'usine et compte plus de deux siècles de réserves exploitables en calcaire de bonne qualité. Cette usine est construite selon les technologies les plus nouvelles en matière d'industrie de ciment.

La présente unité a réalisé de bonnes performances depuis son démarrage, notamment au niveau de la consommation calorifique, électrique, et de productivité. Sa conduite est automatisée, grâce à un laboratoire de contrôle automatique des mélanges au niveau du broyeur à cru et un système de contrôle des commandes par ordinateur.

b- Centre de broyage et d ' ensachage de Fès :

Situé dans le quartier industriel de Doukkarat, sur un terrain loué de l ' ONCF, ce centre est desservi par la voie ferrée. Son approvisionnement en clinker se fait par camions depuis l ' usine de REM, et depuis l ' usine d ' Oujda par camions ou wagons avec une capacité totale de broyage de 350.000 t/an de ciment.

La chaîne de production comprend deux lignes de broyage, deux chaînes d ' ensachage et quatre camionnettes télescopiques.

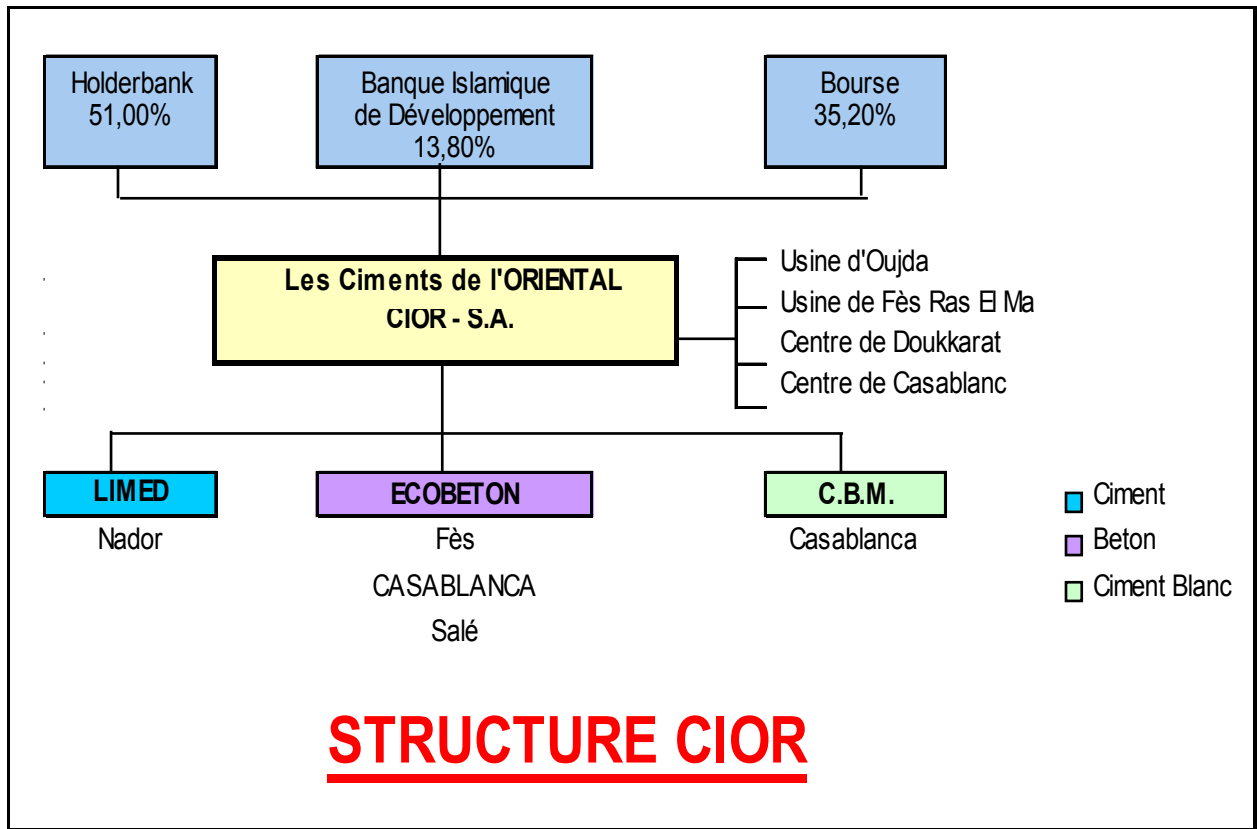
3)- Centre d'ensachage & distribution de Casablanca:

Ce centre est situé à proximité de la gare ferroviaire de Ain - Sebâa et a comme objet :

- * la réception : du ciment transféré à partir de Fès et d ' Oujda
- * le dépotage : elle consiste à transformer le ciment en vrac des wagons citernes au silo de stock à l ' aide d ' un compresseur.
- *l ' ensachage du ciment : le conditionnement du ciment.

En somme, la politique de délocalisation de ses activités, a permit à la CIOR de mieux maîtriser son métier notamment par l ' acquisition de ressources humaines, techniques, et financières considérables et en plus d ' être présent sur une large superficie du marché national. Ainsi, la CIOR occupe la deuxième position avec 22% de la part de marché contre 40% pour LAFARGE.

Cette politique va contribuer, dans le cadre d ' une stratégie de développement ambitieuse, dans l 'essor de la société en lui ouvrant des perspectives de croissance et de compétitivité (la stratégie de développement de la CIOR sera traitée dans le chapitre II avec plus de détails).







Paragraphe 3 : environnement de la CIOR :

La CIOR opère dans un environnement très concurrentiel, et clairement évolutif, et marqué par divers événements qui avaient sensiblement influencé le marché notamment, le programme de privatisation, ralentissement de la croissance économique, réformes juridiques et fiscales (loi sur la SA, code de commerce, code des investissements...), programme de 200.000 logements, programme de construction des barrages...

Le secteur de ciment étant porteur, du fait que la demande du produit reste perpétuelle, et en outre du fait de la croissance du secteur des BTP, exige des opérateurs une maîtrise des mécanismes de jeu, une anticipation du futur, et une orientation vers ses clients.

Au niveau de ce paragraphe on va appréhender de façon assez globale, la situation du secteur cimentier au Maroc dans un premier temps, ensuite la position de la CIOR dans le marché national.

1)- Le secteur cimentier au Maroc :

Les premières entreprises furent créées avant l'indépendance. Actuellement, le secteur comprend sept entreprises regroupées dans le cadre de l'association professionnelle des cimentiers « APC » qui sont toutes des filiales de groupes internationaux.

Les groupes présents sur le marché national sont :

***groupe français LAFARGE :** créée en 1833, le groupe est présent, actuellement, dans 65 pays à travers le monde. Il s'organise en cinq branches (ciment, plâtre, granulant, béton, et toiture). Les positions du groupe en fin de 1997 étaient comme suit :

_n° 1 de la toiture

_n° 2 du ciment et du béton

_n° 6 de plâtre

LAFARGE avait signé en octobre 1995 une convention de patenariat avec la Société Nationale d'Investissements « SNI » donnat lieu à la création d'un holding national « LAFARGE MAROC ». Le but recherché est de regrouper leurs interêts dans les quatres cimenteries où elles sont présentes : CINOUCA à Casablanca, CADEM à Meknès, CEMENTOS à Tanger, et CEMENTOS MARROQUIES à Tétouan.

Avec ce regroupement, LAFARGE- MAROC, occupe 42% de la part de marché, avec une capacité totale de 3.6 millions T/an et un chiffre dépassant 1.5 milliards de dhs. Le groupe comprend, également, une siciété de production de béton prêt à l'emploi (READYMIX), avec six centrales de béton, une usine de fabrication des sacs en papier à Meknès, et enfin une unité de plâtre à Safi.

***groupe italien ITALCIMENT** : il est représenté par la filiale « **Ciment Français** » qui partenaire des cimenteries CIMAR ,de CIMASAFI, et de ASMAR.

***groupe HOLDER – BANK** : c'est le premier groupe cimentier au monde. En aout 1993, le groupe suisse acquiert 50% des actions de la CIOR et en fait sa filiale au Maroc. L'investissement dans la société CIOR a été ralisé par HOLDECIM, société holding de HOLDER – BANK qui détient des participations dans d'autres sociétés, en France (ORIGNY SA), en Belgique (OBOURG SA).

Cette implantation au maroc contitue le point de départ de son expansion dans les paus voisins. Le groupe est présent dans plus de 45 pays et son experience dans le secteur de production de ciment dépasse 80 ans.

Dans le tableau suivant, sont présentées les différentes unités de ciment opérant dans le marché national :

Entreprises	date de création	Localisation	Capacité (1000 T/an)	Sociétés mères
ASMAR	1972	Marrakech	1000	Ciments Français
ASMENT	1976	Temara	650	----
CADEM	1951	Méknés	1200	Lafarge
CEMENTOS TANGER	1953	Tanger	250	Lafarge
CEMENTOS-TETOUAN	1946	Tétouan	250	Lafarge
CIMAR	1951	Agadir	1100	Ciments français
CIMASFI	1992	Safi	700	Ciments français
CINOUCA	1981	Casablanca	1900	Lafarge
CIOR	1976	Oujda/Fès	1900	Holderbank
TOTAL	---	---	8950	---

2)- le marché du ciment & position de la CIOR :

a)- le marché national du ciment :

Les ventes du secteur et, prallèlement, la consommation marocaine ont enregistré un taux de progression moyen de 10.7% durant la période 1988-92, par contre ces ventes vont se ralentir en 1993 pour enregistrer une baisse de 2.7% due à la conjoncture défavorable que connaissait le secteur suite, notamment à la secheresse qui frappait le Maroc depuis 1991.

Pour l'année 1996, le secteur des BTP a marqué un mouvement de reprise et la valeur ajoutée du secteur du ciment a, ainsi, progressé de plus de 4%. Le marché

national a enregistré, dans ce contexte, une croissance de 2.58% par rapport à l'année 1995, soit un volume total de 6.527.000T

Au terme de l'année 1997, les ventes et la consommation nationales du ciment se sont accrues de 10%, pour un volume de 7.184.000t. Ce volume a enregistré, en 1998, une légère baisse de 0.43%, soit 7.152.693T. Pour le premier semestre 1999, les ventes sont restées à peu près stables par rapport au premier semestre de 1998, ainsi, on enregistre un niveau de 3.285.008T pour une progression de 0.05% seulement.

b)- La position de la CIOR sur le marché :

Par la logique des chiffres, les ventes de la CIOR sont passées de 1.376.000t en 1995 à 1.437.000T en 1996 soit une progression de 4.44% pour une part de marché de 22% contre 21.63% en 1995. Ce taux varie d'une région à une autre suivant différents facteurs.

Pour l'année 1997, les ventes sont passées à 1.556.000T soit une augmentation de 8.49% pour une part de marché de 21.70%. Quant à la structure régionale des ventes, une forte avancée sur la région du centre-sud avec une progression de 73%, et qui correspond à une pénétration accrue du marché de Meknès et sa région, pour contrecarrer l'action de la concurrence sur la région de Fès. Pour le chiffre d'affaire (hors taxe), il s'est établi à 1.022 millions de dhs contre 907 millions de dhs en 1996.

Les ventes de la CIOR pour, l'année 1998, ont stagné en ne dépassant pas un niveau de 1.558.086T, cad une part de marché de 21.75%. Pour le premier semestre de 1999 (fin juin), le volume des ventes a atteint 738.024T contre 698.277 (fin juin 1998), en progression de 5.69% pour une part de marché de 22.47% soit une augmentation de 1.20%.

Il conviendrait, à ce niveau, de préciser les remarques suivantes :

↳ Les ventes de la CIOR, ainsi que les autres cimenteries, sont sensiblement influencées par des événements conjoncturels tels que les grands chantiers plus ou

moins nombreux, de mêmes certaines saisons particulières qui font, elles aussi, baisser ou augmenter les ventes (secheresse, Ramadan, ruptures du projet de logements sociaux...).

↳ La part de marché de la CIOR reste a peu près stable et varie aux alentours de 21%, après LAFARGE qui toujours la première position avec 40%. Cependant, la dernière fusion entre CIMAR et ASMAR a poussé la CIOR à la troisième place en terme de part de marché, leur part voisine alors 28%.

Unités	ventes 1997	PDM en %	ventes 1998	PDM en %	ventes(fin juin 1999)	PDM en %
CIOR	1555974	21,7	1558086	21,75	738024	22,47
LAFARGE	3002023	41,73	2978440	41,64	1331211	40,52
CIMAR	1241107	17,01	1221693	17,08	571857	17,41
ASMENT	607309	8,74	625263	8,74	282982	8,61
ASMAR	774157	10,75	769221	10,75	360981	10,99
TOTAL	7183590	100	7152693	100	3285055	100

Situation du marché de 1997 à fin juin 1999

Paragraphe 4 – activité et processus de fabrication :

1) - Activité de la CIOR usine - Oujda :

Avec une capacité de production de 1.200.000T/an, l'usine fournit au marché une gamme de ciment, permettant ainsi la satisfaction, au mieux, des besoins variés des différents segments du marché.

La qualité du ciment est adaptée aux normes internationales de qualité sur les liants hydrauliques suivant le taux de dilution du clinker dans la composition finale du ciment. Les résistances de ce dernier à la flexion et à la compression varient selon la nature des constructions.

Il est à signaler que le ciment est contrôlé par le "Laboratoire Public des Essais et d'Etudes : LPEE", qui investi d'une grande liberté à ce niveau, notamment le contrôle à l'improviste sur les différents sites de la société. En cas de conflit avec le laboratoire, les échantillons en question sont envoyés à la Suisse pour être contrôlé par les spécialistes du groupe Holderbank.

La CIOR produit et commercialise les qualités suivantes :

*CPJ²35 : marque destinée essentiellement pour les travaux de maçonnerie, de fabrication ordinaire ..., le calcaire à ajouter dans cette marque est à hauteur de 30%.

*CPJ 45³ : marque réservée pour les grands ouvrages, les ponts, les barrages..., le calcaire à utiliser est à hauteur de 16%.

*CPA 55⁴ : elle est produite sur commande des professionnels de BTP pour la réalisation des travaux qui demande une forte résistance du ciment (sans calcaire).

A titre de remarque :

² CPJ X5 : ciment portland avec ajout de résistance à une pression de X5 Mega pascal au plus.

³ On trouve également le CPJ 45 spécial.

⁴ Ciment portland sans ajout.

⇒La CIOR commercialise pour chaque type, deux modes de conditionnement , en sac de 50 Kg ou en vrac (camion citerne).

⇒Pour ma marque CM 25, qui était destinée au milieu rural (résistance très faible) a été abandonnée en raison de l'arrêt de la demande.

Enfin, il est à signaler que, dans le cadre de la recherche de nouveaux produit, la CIOR réfléchit sur un projet d'installation à Casablanca d'un dispositif de récupération et de traitement des cendres volantes en provenance des centrales thermiques de Mouhammadia et de Jorf Lasfar.

Ce projet est destiné à offrir sur le marché un produit nouveau et performant, ayant des caractéristiques spécifiques. Cette opération présente l'avantage de répondre aux contraintes environnementales. En effet, la valorisation des cendres permet de déverser de résidu de combustion de charbon dans l'océan ou de l'enfouir, alors que son incorporation dans le ciment offre une solution à la fois économique et écologique.

2) processus de fabrication du ciment :

Chapitre II : STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DE LA CIOR :

Dans le présent chapitre, on va essayer de repérer, dans la mesure du possible, les choix stratégiques de la CIOR, d' étudier, par conséquent, la pertinence et les résultats de ces choix. Cette étude devrait nous permettre de juger le niveau de conscience de la société des défis posés par l' environnement caractérisé, entre autre, par une grande concurrence, qui bénéficie du savoir et du savoir-faire de groupes internationaux, faut-il rappeler à ce niveau la fusion de ASMAR et CIMAR pour devenir le numéro 2 national en terme de part de marché.

Cet environnement se caractérise, par ailleurs, par le rapprochement de la date de démantèlement des barrières douanières, ce qui suscite de la part de la CIOR, un effort de repositionnement sur le marché, un renforcement de son portefeuille d' activité, une consolidation de ses acquis, la promotion des recherches & développement..., pour assurer, enfin de compte, une position rassurante quant à l' incertitude du futur.

Et pour mieux appréhender ce sujet, on abordera à ce niveau la stratégie de croissance de la société dans un premier paragraphe, la stratégie d' informatisation dans un paragraphe deuxième, et enfin, la stratégie de la sous-traitance.

Paragraphe 1 : Stratégie de croissance :

A l' instar de la politique de délocalisation de son activité, la CIOR s'est lancée dans un plan de croissance ambitieux à travers la continuité de sa politique et par la constitution d'un portefeuille d'activité, par la prise de contrôle des sociétés de même branche. Il s'agit des filiales : "*Liants de la Méditerranée : LIMED*", centre de broyage de Nador ; "*ATLACIM*", nouvelle cimenterie de Settat ; "*Ciments Blancs du Maroc*", et "*Ecobéton*".

Cette stratégie a permis à la CIOR, d'élargir sa gamme de produits, de régénérer des liquidités importantes et nécessaires pour la réalisation des investissements au niveau des autres unités, notamment pour le développement de l'appareil productif, et des procédures de gestion. Elle a permis également une compensation entre les activités, et une forte couverture des besoins de la clientèle.

1 - centre de broyage de Nador : LIMED

Cette unité constitue l'actif d'une société filiale qui était créée pour cette fin. Il s'agit de la société "**Liants de la Méditerranée**". Le projet s'est lancé à la fin de l'année 1997 et a commencé à fonctionner en juillet 1999. L'implantation des centres d'ensachage et de broyage, réalisés sur une superficie totale de 50.000 m², avait nécessité une enveloppe budgétaire de 73 millions de dhs.

Ce centre présente un dispositif de contrôle et de protection du marché contre une éventuelle tentative pareille de la concurrence. Il permettrait, aussi à la fois de se rapprocher davantage des clients de la société, et de couvrir l'ensemble des besoins de la région de Nador et Al Houceima et consolider par conséquent sa position sur un marché ouvert sur la Méditerranée.

Par ailleurs, la disponibilité locale de la pouzzolane et du gypse assure d'emblée des coûts de fabrication compétitifs permettant de stabiliser les prix à moyen terme.

La réalisation de ce projet traduit par le souci de la CIOR d'apporter sa contribution au développement socio-économique des provinces du nord marocain. Cette décision repose sur plusieurs considérations :

- Le potentiel de développement que recèle ce marché compte tenu des ressources propres des sous – région et de la dynamique spécifique de son élément humain.

- La proximité du centre du port de Beni - Enasr qui présente une issue efficace d'exportation et constituera un dispositif s'articulant avec la stratégie méditerranéenne du groupe HOLDER-BANK.

Cette décision s'explique également par le souci :

- ↳ De se rapprocher le produit du client.
- ↳ De mettre en place «une antenne » d'écoute active du marché.
- ↳ D'offrir un service de qualité.
- ↳ D'accompagner le développement urbain de la ville de Nador et des provinces limitrophes.
- ↳ De mettre à la disposition du consommateur un produit de qualité à un coût maîtrisé dans des conditions d'acheminement optimales.

Le projet est réalisé en deux phases, comme suit⁵ :

1° phase :

*un centre de réception et de distribution de ciment:

- _ Superficie : 2.000m²
- _ Coût : 3 millions de dhs

*une unité de béton prêt à l'emploi :

- _ Superficie : 8.000 m²
- _ Coût : 10 millions de dhs

2° phase :

un atelier de broyage du ciment :

- _ Superficie : 40.000m²
- _ Coût : 60 millions de dhs
- _ Capacité : 400.000 T/an

⁵ Pour plus de détail, voir la fiche technique.

2) – projet de la nouvelle cimenterie de Settat⁶ :

Le lancement de la construction d'une nouvelle cimenterie dans la région du centre était dicté par un examen approfondi de la situation du marché et de ses perspectives à moyen et long terme, pour traduire la vision stratégie de développement de la CIOR, et qui va conférer à la CIOR une proximité à l'axe de Rabat - Casablanca présentant un fort potentiel de croissance.

La société, est en effet, active dans les régions de l'oriental, du centre – nord, et du grand Casablanca. Elle assure, ainsi, à travers son centre d'ensachage et de distribution de Ain- Sebâa l'approvisionnement en ciment de plus de 25% du marché du grand Casablanca acheminé essentiellement à partir de l'usine d ' Oujda. Mais, la gestion des flux de produits impose une contrainte logistique que telle, que seule une présence en terme de capacité de production sur ce marché, peut lui permettre de contribuer à satisfaire ses clients dans les conditions de compétitivité et de qualité appropriées.

C'est pour cette raison, et à la lumière d'étude technico-économique, il a été décidé de réaliser, en deux phases, une nouvelle cimenterie d'une capacité de 1 million T/an dans la région de Settat. Par ailleurs, les prospections géologiques menées depuis plus d'un an, ont permis de mettre en évidence des gisements de matières premiers en quantité et qualité requises.

La société procédera dans une phase première à la réalisation d'un centre de broyage clinker à proximité des gisements de calcaire. Les études techniques relatives à l'atelier de cuisson seront entamées parallèlement, et permettront de planifier la construction de la deuxième partie de l'usine en fonction de l'évolution du marché. La

⁶ Source : compte rendu de la réunion du conseil d'administration tenue le 17/08/1999.

mise en service de l'atelier du broyage, la deuxième tranche de l'usine, et ainsi prévue en l'an 2001.

Par ailleurs, la proximité de la voie ferrée et des routes d'accès confère au site choisi un avantage appréciable. Le coût de l'investissement total est estimé à 1 milliards de dhs et la rentabilité conforme aux normes de l'industrie du ciment. Quant au choix des équipements, il portera sur les technologies les plus récentes en la matière et intégrera des dispositifs performants de protection de l'environnement.

Cette unité sera réalisée à travers une filiale à 100% de la CIOR, qui vient d'être créée - à l'instar de LIMED – dénommée ATLCIM ; et qui va contribuer à enrichir le tissu industriel de la région, à encourager l'emploi, et à stimuler par ses effets induits l'activité des secteurs liés à la cimenterie (constructions, bétonnage,...).

3) – Les ciments blancs du Maroc :

La société ***Ciment Blanc du Maroc «CBM»***, d'un capital de 19 millions de dhs, est détenue en partenariat avec la société espagnole ***VALENCIA DE CEMENTOS***. Son activité consiste en l'importation et le négoce du ciment blanc sur le marché national.

Ce marché connaît, lui aussi, une forte concurrence. Et pour contrecarrer, au mieux la prolifération des autres marques, la CIOR, a signé un contrat de fourniture de 12.500 T/an avec un grand importateur de la place, et a procédé à l'acquisition d'un camion plateau de 38 T pour s'impliquer directement dans la distribution et de mieux contrôler les flux sur ce marché. La société cherche, également, à conclure un nouveau contrat avec d'autres importateurs de la zone du Nord.

Durant, l'année 1997, les importations totales ont augmenté de 10%, correspondant à un volume de 69.000T. Les importations réalisées par la CBM ont atteint 19.500T contre 12.500T en 1996, soit une progression de 56%, quant aux ventes, se sont accrues de 28.32% soit 17.500T contre 13.700 en 1996.

4) – ECOBETON :

Cette filiale a pour activité la production et la commercialisation du béton prêt à l'emploi (mélange du ciment, d'eau, de gravier et de sable employé dans la construction). La CIOR détient quatre centrales de béton : deux à Casablanca, une à Fès (elle avait changé de nomination, Béton de Saiss pour devenir Ecobéton le nom que porte toute les centrales), et l'autre à Salé (entrée en service en novembre 1997 pour couvrir la région de Rabat – Salé et de Kénitra).

Le volume des ventes nationales du béton a atteint, en 1997, 600.000m³ contre 500.000m³ en 1996 et 350.000m³ en 1995. Pour les vents de la filiale, ont doublé au terme de l'année 1997 pour s'établir à 31.481m³.

A noter que LAFARGE dispose, également, de quatre centrales de béton distribuées sur Rabat – Salé, Berrachid, Meknès – l'âarache, et Tanger (en cours de construction).

Pour conclure ce paragraphe, il s'avère très claire, que le plan de croissance de la CIOR, lui confère un large éventail de perspectives et d'opportunités face aux stratégies poursuivies par les autres concurrents. Toutefois, si un tel programme d'investissement a assuré à la CIOR de très importants avantages, déjà cités, celui-ci implique des fonds considérables. C'est pourquoi le bilan provisoire de 1999 fait ressortir un endettement de 400 millions de dhs, alors qu'il était nul en 1998, ce qui présente un fardeau pour les charges de la CIOR, jusque 'a ce que ces investissements deviennent nettement rentables.

Paragraphe 2 : La sous-traitance :

Le choix de la sous-traitance structurelle relève d'une optique stratégique. Il s'agit d'un choix entre le faire et le faire - faire. C'est pourquoi, une telle décision suscite un effort d'étude et d'analyse préalable, un dispositif de suivi et de contrôle, et une évaluation des résultats par rapport aux objectifs escomptés.

La comparaison entre le nouveau coût de production avec le coût de l'investissement et le coût d'achat du sous-traitant a favorisé le choix de faire.

1) - Motifs et avantages de la sous-traitance :

De manière générale, le choix de la sous-traitance est dicté, principalement, par une analyse financière portant sur la comparaison des coûts respectifs des deux alternatifs. De plus, ce choix s'explique également par le souci de la société de se focaliser sur sa vocation et son métier principal en "déléguant" à des sociétés spécialisées la réalisation des opérations accessoires et annexes (carrières, maintenance, conditionnement, ...).

Ainsi, plusieurs raisons expliquent le recours à ce choix :

- *baisse des coûts (matériel, personnel, investissement, ..) aussi bien fixes que variables.

- *avantage de l'expérience dont dispose le sous-traitant spécialisé.

- *rentabilité des investissements (coût faire - faire < coût faire).

- *garantir plus de flexibilité et de mobilité, chose qui devient difficile avec l'intégration verticale.

- *réduction de la complexité organisationnelle notamment par la limitation des tâches et responsabilités, et par conséquent plus d'efficacité dans le métier.

- *offrir plus d'opportunité à l'innovation.

- *manque de compétences et de qualifications suffisantes.
- *manque de matériel adéquat (lourdeur des coûts).
- *avoir la garantie du fournisseur.
- *contrainte de temps.

2) - Inconvénients :

Malgré les opportunités que présente ce choix, cela n'implique pas l'absence de certaines limites, à savoir :

- *risque de dépendance par rapport un partenaire non maîtrisé.
- *risque de perte d'avantages compétitifs au profit d'un partenaire en cas de rupture de coopération.
- *répercussion sur l'emploi (licenciement, coût de celui-ci, conflits sociaux,...)

3) - Evaluation de la stratégie de la sous-traitance :

La CIOR avait procéder à la sous-traitance des activités suivantes :

- *l'extraction de la matière première à partir des carrières et son traitement(concassage)
- *les travaux de maintenance des équipements et du laboratoire.
- *la fabrication des sacs de conditionnement.

La relation entre la société et son partenaire est régie généralement par un cahier de charge. Celui-ci est établi lorsqu'il s'agit d'une sous-traitance occasionnelle, mais ce n'est pas le cas lorsqu'il s'agit de sous-traitance routinière(petits travaux de maintenance de fours...)

Ce cahier comporte les renseignements suivants :

- ↳ Les données techniques.
- ↳ Spécification des travaux avec le plan de la CIOR.
- ↳ Les charges supportées par la CIOR (client) et le sous-traitant (fournisseur).
- ↳ Délai et planning d'exécution.

↳ Conditions de réception (ou d'acceptation) du travail : qualité, conformité...

↳ Autres conditions d'exécution.

Concernant le suivi des opérations de la sous-traitance, il est assuré par deux personnes de la part de la CIOR. Elles se chargent :

*Du pointage du personnel sous-traitant, et spécifier les qualifications du personnel et les heures travaillées.

*de la vérification de la qualité du travail pour réception. A ce niveau, il faut signaler que cette réception est conditionnée par la satisfaction des recommandations de la CIOR. En cas contraire, le travail n'est pas réceptionné, et le fournisseur est avisé par courrier des anomalies constatées.

*de la vérification du respect des délais suivant le planning d'exécution prédéfini.

Pour avoir un aperçu sur la pertinence du choix de la stratégie de faire - faire, on va prendre deux exemples de travaux sous-traités au niveau de l'activité de maintenance: entretien du four et la bonde alim.tremie mélange D07.

*four : l'arrêt d'un four de cuisson coûte à la société environ 50.000 dhs par jour. Un arrêt a eu lieu pendant 14 jours, ce qui veut dire un coût de 700.000 dhs. Le coût d'achat global du sous-traitant a été estimé à 80.000 dhs, un coût inférieur au coût d'un arrêt pendant, seulement, deux jours.

*la bande : voici un tableau comparatif entre les alternatifs, duquel ressort les avantages acquis en recourant à la sous-traitance :

	FAIRE	FAIRE - FAIRE
COUT	17.475.34 DH	6000 DH
QUALITE	Faible : réparation et entretien à des intervalles de temps courts.	Meilleure : le problème n'est posé, au moins, durant une année
DELAI	long	Relativement court (respect des délais)

⊗ réclamations :

Durant une période de 8 mois, on a pu relever ce qui suit :

- 29 travaux sous-traités.
- 3 travaux non conformes :
 - *confection non conformes au plan fourni.
 - *travaux de chaudronnerie.
 - *travail de passerelles qui a été refait.

Donc :

- Taux des travaux sous-traités : 20%
- Taux de réclamation : 10.35%

La norme de meilleure efficacité exige que ce taux doive être inférieur à 5%, et donc le taux devrait être minimisé le plus possible.

⊗ Atteinte des objectifs :

L'évaluation des travaux de sous-traitance a fait ressortir un taux d'atteinte des objectifs estimé à 80%. Quant à la baisse des coûts, a été estimée à 30% du coût global de maintenance. Cela montre de manière claire l'efficacité de la stratégie de faire - faire.

Paragraphe 3 - Stratégie d'informatisation : SAP/R3

Dans le cadre de la modernisation de ses outils de gestion, la société avait décidé de procéder à la réforme de son système d'information "DPX" et a opté pour le nouveau système allemand "SAP" avec l'assistance du groupe "HOLDER-BANK". C'est à la fois un système d'information et de communication qui implique une organisation des structures, une réforme des règles de gestion et de nouveau processus. Il s'intègre dans le projet MERIS "Mediterranean Relational Information System" qui met en œuvre un système d'information totalement intégré et interactif.

Le nouveau progiciel SAP/R3 "System Product in data Processing en temps réel" a permis à la société de changer totalement ses procédés de gestion, au niveau de son organisation (gestion des ressources humaines, finance & comptabilité, gestion des stocks, maintenance, marketing ...).

⊗ **Présentation du progiciel :**

l'ensemble des modules composant le SAP, afférent aux services de la société sont schématisés comme suit :

MM	SD	PP	
IM			FI
CO	HR	PM	OM

***MM** : Materiel Management : gestion des stocks

***IM** (AM) : Aseit Management

***CO** : Controlling : comptabilité analytique

***FI** : Financial : comptabilité générale

Ces deux derniers modules forment le module de l'administration financière.

***HR** : Human Resources

***PM** : Plaint Management : maintenance

***QM** : Quality Management : gestion de la qualité.

⊗ **Intégrité dans SAP :**

Le progiciel est formé par l'ensemble des applications informatiques qui sont inter - reliées ; on définit donc la notion d'intégrité entre les modules du SAP par ce lien. L'intégrité entre les modules implique que la modification dans un entraîne la modification d'un ou de plusieurs autres modules. En d'autre terme, une écriture génère une autre.

Les retombées de l'implantation de ce système se voient clairement. Il a permis un gain de temps, de paperasse, un meilleur suivi de la part de la direction à Rabat, la constitution d'une base de données importantes. Il était source de motivation pour le personnel grâce aux facilités qu'il présente et grâce au fait qu'il constitue un changement de milieu de travail pour eux, chose qui est favorable au renouvellement de leur esprit de travail.

En terme de conclusion de ce chapitre, il en ressort que la CIOR, témoigne de son engagement à sa vision de professionnalisme, et de sa conscience des règles de jeux du marché imposées par la globalisation, la qualité, l'innovation...

Les fruits des choix stratégiques ont prouvé que la CIOR est sur le bon chemin vers une position exclusive par rapport à la concurrence. A titre de rappel, la part de marché de LAFARGE ou bien du nouveau-né de la fusion de CIMAR et ASMAR s'explique en premier lieu par la politique d'acquisition des cimenteries, comme il est le cas pour le premier concurrent, et par la fusion, qui fait qu'on parle d'une seule société avec une part de marché de deux sociétés distinctes auparavant. C'est pourquoi on pourrait affirmer la particularité et la pertinence de la vision stratégique de la CIOR.

PARTIE II : PRESENTATION DES SERVICES:

Pour garantir, mieux, l'efficacité de l'ensemble de l'organisation et le, performances du travail, la CIOR a bien délimiter les responsabilités de chaque service.

Ceci a l'avantage de permettre un contrôle plus efficace afin de dégager clairement les centres de défaillance et de dysfonctionnement. Il faut noter que, malgré la centralisation de certaines tâches, les chefs de services sont

Dotés, néanmoins, d'une large autonomie de manœuvre, tout en convergeant avec la stratégie globale de la société. Ceci constitue, en effet, un facteur de mobilisation des énergies et de l'implication au projet de celle-ci.

Chapitre I : GESTION DE STOCKS & APPROVISIONNEMENT.

A partir du premier juillet 1998, la date de transition de l'ancien système DPX à celui nouveau SAP, plusieurs aspects de gestion au sein du service ont changé. C'est ainsi que la fonction des achats n'est plus assurée au niveau de la division d'OUJDA mais centralisée au siège social à Rabat.

Cette transmission avait son impact, également sur la nomenclature des articles et sur les opérations d'inventaire*, ainsi que sur le climat de travail en sa globalité qui devenu plus transparent, plus facile et moins coûteux.

Ledit service assure d'une part l'approvisionnement régulier de l'usine par les besoins nécessaires et d'autre part la gestion quotidienne des stocks au sien du magasin.

Paragraphe 1 - Organisation & fonctionnement du service :

Après la transmission de la fonction d'achat à Rabat la mission de ce service consiste essentiellement dans la réception des commandes, la distribution des articles et du matériel aux autres services, et la création des demandes d'achat.

1) Réception :

Cette fonction se charge de la réception des commandes, en vérifiant sa conformité et procéder ensuite à l'approbation de la réception. Lors de l'établissement de la commande par le service d'achat à Rabat, le service de réception est amené à établir celle-ci sur SAP pour permettre au premier service de régler la facture avec le fournisseur.

Après avoir vérifier la conformité de la livraison, accompagnée d'un bon, le réceptionniste peut se trouver devant trois situations différentes :

- ◆ Le matériel reçu est conforme : il procède donc à la saisie de la réception sur le système SAP, et la diffusion automatique du ticket de la nomenclature du matériel pour permettre son rangement dans le magasin.
- ◆ La quantité livrée est différente de celle commandée : le réceptionniste établit un document provisoire de réception partielle contenant seulement les articles reçus.
- ◆ Le matériel n'est pas conforme à celui commandé : dans ce cas on le signale au service des achats afin de régler le problème avec le fournisseur.

2) Distribution:

Il s'agit de la distribution des matériaux et pièces en stock aux services demandeurs, suite à sa réception d'un bon de sortie de la part de ces derniers. Ce bon est signé par le demandeur et le décideur, et doit comporter : la nomenclature, la désignation, et la quantité demandée ; après la remise du bon de sortie, en personne au distributeur, celui-ci, procède à la saisie du bon sur micro, ensuite, un état journalier de sortie est établi.

Après chaque sortie d'article, le distributeur effectue une comparaison entre le stock physique et le stock comptable ; et s'il y a une certaine différence, celle-ci, est mentionnée au niveau de l'état journalier.

Parfois les pièces demandées ne sont pas utilisées par le service peut donc les restituer et dans ce cas un bon de restitution est établi.

Paragraphe 2 - la création d'une demande d'achat « DA » :

1)- Création d'une DA :

Pour chaque article, il est fixé, deux niveaux de stock : maximum et minimum, qui peuvent être réajustés en cas de nécessité, et ce, en fonction de :

- ◆ La consommation moyenne pendant les dernières années ;
- ◆ Le coût de magasinage ;
- ◆ La capacité du lieu de stockage.

Cette procédure permet le déclenchement automatique par le système SAP. A ce niveau, on distingue trois types de DA :

➤ **DA automatique (sans référence à un document)** : il s'agit des achats d'articles ayant une nomenclature. Lorsque la quantité restante d'un article atteint le niveau minimum , la DA est éditée automatiquement par SAP.

Par les articles nomenclaturés il faut entendre, ceux qui étaient pris par l'ancien système DPX puis par le nouveau système SAP ; ce qui n'est pas le cas des articles dormants.

➤ **DA directe** : il s'agit des achats d'articles non nomenclaturés, consommés directement par les services utilisateurs. Ces demandes sont éditées selon les besoins occasionnels de ces derniers a caractères urgent.

➤ **DA d'équipement** : il s'agit généralement d'achat d'immobilisations. la CIOR établit chaque année un budget pour l'achat des biens d'équipement (grosses réparations , renouvellement d'installations...). Pour les équipements budgétisés , le service édite une DA d'investissement, et dans le cas contraire une demande de dépassement budgétaire.

2)- Création de la commande :

Après l'établissement de la DA, elle demeure sans objet jusqu'à ce qu'elle soit approuvée. L'approbation d'une DA signifie sa signature par les responsables du magasin exprimant le besoin. Ce responsable dispose d'une codification personnelle appelée «**clé de lancement** »

Une fois la DA est approuvée, elle est convertie en une commande pour qu'elle soit ensuite adressée au service des achats qui réalise cette opération.

Chapitre II : SERVICE FINANCE & COMPTABILITE

La mission majeure de ce service est de fournir des données servant de base pour l'enregistrement comptable, et les décisions à prendre par la direction à Rabat. Une telle mission est possible grâce au réseau SAP qui permet à la direction de consulter les données en temps réel.

Les tâches réalisées par ce service se présentent dans trois groupes d'opérations : la comptabilité client, la comptabilité fournisseurs, et la trésorerie ou la caisse principale.

Paragraphe 1 - Bureau responsable des comptes clients :

Comme son nom l'indique, ce bureau s'occupe des règlements des clients. Généralement les moyens de règlement utilisés sont, par ordre d'importance : les chèques, les virements bancaires, l'espèce⁷, et enfin les traites.

Concernant les chèques la CIOR a prévu une certaine classification. C'est ainsi qu'on distingue :

- ♦ **Chèques hors place bancable (CHPB) :** il s'agit des chèques provenant d'une société sise dans une ville autre que Oujda (HP), et dans laquelle il existe une agence de Bank-Al-Maghreb.
- ♦ **Chèques hors place non bancable (CHPNB) :** ils diffèrent du premier type par le fait que la ville où se trouve le client n'y existe pas une agence de BAM.
- ♦ **Chèques sur place même banque (CSPMB) :** présentés par une société située à Oujda (SP), et qui a un compte à la SGMB (MB), la banque, avec laquelle la CIOR traite.

⁷ Le montant du règlement ne doit pas dépasser 20.000 dhs et doit être suivi par la remise d'une facture et un reçu de paiement en espèce.

♦ **Chèques sur place autre banque (CSPAB)** : présentés également par une société sise à Oujda (SP), mais qui n'a pas de compte à la SGMB (AB).

Par ailleurs, ce bureau effectue une opération journalière de rapprochement. Cette opération à donner aux chèques reçus, suivant leur type, un délai pour que l'encaissement soit effectué par la SGMB à l'ordre du siège social.

Les durées de rapprochement sont les suivantes :

*CHPB : 6 jours

*CHPNB : 8 jours

*CSPMB : 2 jours

*CSPAB : 2 jours

paragraphe 2 - La comptabilité fournisseurs :

Il importe à ce niveau de signaler, que mot fournisseur ne désigne pas seulement les acteurs externes qui fournissent à la CIOR des produits ou des prestations, mais également les employés de la société. Donc ceux-ci sont considérés comme des fournisseurs de la part du système SAP.

Quant au rôle de ce bureau, il s'agit tout simplement des opérations de comptabilisation et de traitement des achats de fournitures et services réalisés par la CIOR-Oujda avec ses fournisseurs.

Les principaux contrats passés par la société peuvent être regroupés comme suit :

♦ **Contrats d'entretien** : entretien et aménagement des espaces verts, des installations de climatisation, de photocopieuses, extincteurs d'incendie, etc..

♦ **Contrats de gros consommables** : extraction, chargement et transport du gypse ; exploitation des carrières de l'argile et du calcaire, etc..

♦ **Contrats de transport** : transport du ciment en vrac ou en sac.

♦ **Contrats divers** : gestion du restaurant etc.

Paragraphe 3 - La caisse principale : bureau de trésorerie

Les attributions de ce service peuvent être regroupées en deux volets :

*le règlement des dépenses, qui doivent être justifiées par les pièces appropriées. Ces dépenses concernent généralement : les salaires pour les employés choisissant d'être payés en espèce ; les avances sur primes de mission ; les avances sur salaires ; les avances sur congés ; les avances sur prime de naissance ; les achats divers ect..

Pour les pièces justificatives utilisées, on trouve entre autre : ordre de paiement ; crédit de caisse ; factures ; avance au personnel (frais de mission, congés) ; mémoire de dépenses (frais médicaux, café).

*la réception de la part du bureau des comptes clients, des chèques et les autres moyens de règlement (espèce) présentés par les clients. Le responsable de la caisse procède par la suite au traitement comptable approprié et remet les chèques et l'espèce aux représentants de la SGMB qui viennent quotidiennement pour cette fin.

Cette opération se traduit par la remise au caissier d'un bordereau qui mentionne la valeur, le numéro de chaque chèque et le numéro de compte du client. Et c'est la banque qui se charge de l'encaissement de ces chèques au profit de la société.

Remarque : le responsable consulte régulièrement, à l'aide du système SAP, le solde de la caisse ; et quand ce dernier atteint le seuil fixé, il demande au siège l'alimentation de la caisse, et ce, par l'envoi d'un chèque bancaire.

Chapitre III SERVICES DES RESSOURCES HUMAINES :

Pour s'aligner avec la vision de la CIOR, qui considère l'homme la richesse première, le service avait à cet effet changer de dénomination, du service personnel conception classique, au service GRH conception moderne. Ce changement n'est pas tout simplement de forme mais plusieurs pratiques le traduisent.

A ce niveau, on abordera dans un premier paragraphe la vision de la CIOR aux ressources humaines, et dans un deuxième la mission du service, et ce, tout en mettant en relief les actions réalisées au profit du personnel pour juger de la réalité de ce discours.

Paragraphe 1 - les ressources humaines au sein de la CIOR :

La CIOR parie fortement sur le facteur humain de son personnel, et accorde de ce fait une importance considérable à l'aspect humain dans sa philosophie de gestion. Une philosophie développée par la prise de contrôle de la société par le groupe « Holder – Bank » qui considère les employés comme des collaborateurs de projets et non pas de simples exécutants. **“Ces collaborateurs sont la richesse première de la société “***. **“En effet, pour atteindre ses objectifs et se conformer à sa vision de professionnalisme, CIOR met résolument l'accent sur le facteur humain. Importante clé de succès pour le processus de changement en œuvre au sein de la CIOR, les ressources sont l'objet d'une double attention ”⁸ :**

➤ Un système de formation adapté, pluridisciplinaire et centré aussi bien, sur la maîtrise des compétences techniques dans les différentes activités, que sur la promotion des compétences manageriales.

⁸ Source : rapport annuel 1997.

➤ Un système de gestion des performances individuelles : ce programme a pour objectif la mobilisation de l'ensemble des collaborateurs de la société dans le cadre d'une démarche de responsabilité et délégation. Un tel système permettrait sans doute l'implication du personnel et leur conscience des orientations de la société. A ce niveau, l'opportunité de la mobilité au sein des cimentiers du groupe «holder- Bank », constitue un vrai pont vers la voie d'une formation plus pointue et une maîtrise appréciée du métier.

Paragraphe 2 - La mission du service :

Le rôle de ce service repose sur deux axes :

*Se conformer à la culture et à la vision de la société, concernant la gestion des compétences humaines.

*prendre les mesures nécessaires et mettre au point les moyens appropriés pour mener à bien la vie au sein de la société.

A cet égard, le service est structuré en quatre bureaux qui combinent à la fois l'aspect humain et l'aspect administratif.

1)Bureau du personnel :

Ce bureau s'occupe de toutes les affaires administratives. Ses principales taches peuvent être résumées comme suit :

◆**La gestion des congés :** l'élaboration du planning des congés est réalisée avec les chefs de service, et ce, à la base de certains critères (disponibilité des salariés, leur demande de congé...). A cette occasion, et en cas de demande, le bureau accorde des avances sur congé pour les employés. Le bureau est tenu aussi d'organiser les arrêts des congés et d'établir le rapport des congés exceptionnels (décès d'un parent, naissance, mariage...).

◆**L'élaboration et l'actualisation des dossiers do personnel :** il s'agit de dossiers regroupant les renseignements suivants : identité, situation familiale, mutation de

l'agent, activités sociales, formation, promotion et avancement, renseignements administratifs.

◆ **La sécurité sociale** : la société traite avec la *“marocaine vie”* et le courtier d'une grande compagnie d'assurance *“SIRASA”*. Les formes d'assurance sont au nombre de quatre :

*assurance maladie : en général, la société rembourse 85% des frais médicaux à la limite de 30000 par an. Une fois, cette limite est dépassée, c'est la *“marocaine vie”* qui prend en charge le reliquat.

*assurance des accidents de travail :

*assurance décès : *“la Marocaine vie”* assure trois mois de salaire par an, plus de 40% de majorations pour l'épouse, et 40% pour les enfants.

La société couvre, par ailleurs, les charges de maternité et de naissance en accordant aux intéressés une prime, qui peut être doublée en cas de naissance de jumeaux ou en cas de difficultés d'accouchement.

◆ L'inscription à la CNSS et la CIMR.

2) Bureau de paie :

☞ **Pointage** : le suivi de temps de présence du personnel est réalisé à la base du relevé de temps rempli et remis par chaque chef de service. La saisie du pointage débute le 21^{ème} du mois, et ce, afin de laisser suffisamment de temps au responsable de paie pour faire son travail.

A ce niveau, il faut signaler que la durée de travail est repartie en trois postes mouvementés 24"/24" à côté d'un poste normal :

*1° poste : 6h : 00 à 14h : 00

*2° poste : 14h : 00 à 22h : 00

*3° poste : 22h : 00 à 6h

*poste normal : 8h : 00 à 17h : 00

☞ **Bulletin de paie** : ce bureau est en étroite relation avec le bureau de paie et celui du personnel. En effet, c'est à la base des données fournies par ses derniers qu'il établit les bulletins de paie qui sont, par la suite, communiqués au siège social.

3)- Affaires sociales :

Les attributions du responsable de ce bureau consistent en le suivi et le contrôle de l'aspect social et les affaires concernant directement les employés. A cet égard, il veille sur la qualité du service de restauration assurés par l'entreprise "EUREST". Il organise également les sorties et visites au profit des enfants du personnel (camping, excursion, clubs ...). En matière d'hygiène, l'usine dispose d'un centre médical pour les cas simples (secours, consultations, conseils...).

Par ailleurs la société offre la possibilité au personnel, par le biais d'un tirage au sort chaque année, de faire le pèlerinage ; l'usine dispose aussi d'une mosquée où les employés font la prière et la "journouâ" sans aucune entrave.

En outre, et dans le but d'améliorer davantage les conditions de travail dans l'usine, une installation de climatisation était réalisée au niveau de tous les services ; aussi plusieurs mesures de prévention étaient mises au point afin de réduire le nombre d'accidents de travail (port casques et tenue de travail, sensibilisation en matière de sécurité...). Dans ce cadre toujours, la société avait équipé le centre d'ensachage par une ensacheuse à amplificateur automatique ce qui permet d'éviter le problème de poussière néfaste pour la santé des travailleurs.

Et pour instaurer un climat propice de communication, la société publie régulièrement un bulletin interne «Al MAJAL », qui permet d'informer le personnel sur certains événements que connaît la CIOR.

4)- bureau de formation⁹ :

Le présent service se charge de l'organisation des sessions et des séminaires de formation pour le personnel de façon régulière tout de long de l'année. Cette formation concerne aussi bien le domaine technique que le domaine de gestion en général. Les cycles de formation sont organisés en collaboration avec des organismes spécialisés, marocains et étranger ; quand il est nécessaire, certains employés sont envoyés à l'étranger ou à d'autres villes pour se former.

Par ailleurs, le service s'occupe de la l'accueil des stagiaires, des visiteurs, et des nouveaux recrutés. Enfin, pour offrir au personnel la possibilité de faire des recherches et compléter leur formation, un centre documentaire a été mis à leur disposition ; il contient des documents techniques et professionnels, des ouvrages, des revues et journaux périodiques, des rapports, des encyclopédies...

Pour conclure cette section, il convient de souligner l'importance accordée au facteur humain, une importance qui se traduit par des efforts sur le terrain. Une telle vision est, sans doute, très favorable pour le climat social au sein de l'usine, et pour la vie professionnelle des employés.

Néanmoins, il n'y a jamais d'idéal dans la vie humaine, c'est pour cela que certains points devront être étudiés afin de les améliorer davantage :

☞ A côté des canaux formels de communication, le réseau informel devrait, aussi avoir sa place, et ce , à titre d'exemple, en organisant de temps en temps des pauses-café, des débats internes ; dans ce cadre également, on pourrait réfléchir sur la possibilité d'éliminer la séparation entre les cadres et les autres niveaux fonctionnels dans le restaurant. Ceci aura de double avantages :

⁹ Ce service s'occupait de la sécurité, mais ce n'est plus le cas actuellement.

◆ Améliorer plus le climat social et gagner la confiance des employés et surpasser, ainsi, les obstacles de coopération avec eux.

◆ Créer un espace favorable pour la discussion et l'échange d'opinions sur la vie professionnelle en dehors du cadre des formalités, ce qui permettrait par conséquent d'avoir des informations plus fiables et très utiles pour mener à bien le fonctionnement de toute l'unité.

☞ Pour remédier au problème de la monotonie et du stress que ressentissent les employés à cause de la grande période passée dans un seul poste ou service (+10 ans), on peut envisager la permutation et la rotation entre les postes, surtout pour les employés désireux, ou bien même la mutation aux autres unités de la CIOR, et pour ce qui est du recyclage, il ne va pas entraîner trop de coûts puisque les employés ont acquis une large expérience et peuvent rapidement s'adapter.

Dans le cadre du changement global de l'organisation de la société et de sa vision stratégique, le service qui présente son interface devrait être le plus concerné par cette vague de changement. En effet, on ne parle plus de service commercial mais d'un service marketing et communication s'inspirant des apports de la discipline dans l'entreprise moderne.

Chapitre IV : SERVICE MARKTING &

COMMUNICATION :

La mission du service est au-delà de la simple commercialisation du ciment. Elle consiste à tenir compte de deux variables importantes : la clientèle et la concurrence.

Paragraphe1- rôle du service régional marketing & communication:

Les attributions de ce service sont assurées par trois bureaux placés sous la supervision du chef de région : bureau des ventes, attaché commercial, bureau des statistiques.

1) - bureau des ventes :

L'administrateur des ventes veille sur le bon déroulement des opérations quotidiennes au sein du service. Il s'occupe de l'établissement des factures à la fin de chaque quinzaine du mois, ainsi que du contrôle et suivi des états de règlement et es ventes.

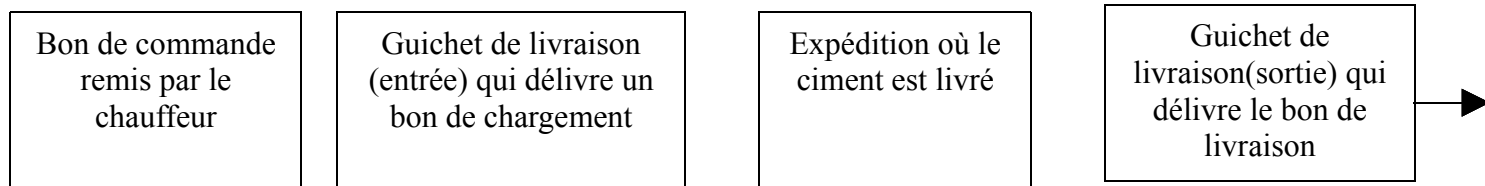
Quant à l'opération de livraison, elle est assurée par deux guichets intégrés : entrée et sortie qui sont sous le contrôle de l'administrateur des ventes.

*- guichet d'entrée : après avoir reçu le bon de commande remis par le chauffeur, ou faxé par le client,(le bon doit comporter la quantité, la qualité, le nom du client, et celui du chauffeur ainsi que le matricule du camion), le guichetier émis un bon de chargement sur lequel il mentionne la quantité et la qualité du ciment à livrer. Ce bon est, ensuite remis au chauffeur pour se diriger au centre d'expédition où le ciment commandé est chargé.

*- guichet de sortie : une fois le ciment est chargé, le chauffeur revient au guichet, qui contrôle le type et le tonnage du ciment livré. Pour le contrôle du tonnage, le camion

est déjà pesé vide à l'entrée puis sera pesé une deuxième fois à la sortie et la différence correspond donc au tonnage.

Le guichet procède également à la saisie et l'émission d'un bon de livraison en trois exemplaires, un est remis au chauffeur, l'autre pour le gardien de portail, et le dernier est gardé par le service pour l'établissement de la facture.



Remarques :

◆ le SAP distingue trois catégories de clients

*client livré : il s'agit d'une livraison à une personne autre que l'acheteur ;

*client facturé : l'achat est facturé à une personne autre que l'acheteur ;

*client occasionnel

*client donneur d'ordre ;

*client payeur.

Généralement, on inscrit les clients dans la catégorie «client simple » qui regroupe les cinq catégories afin de donner au client plusieurs possibilités de livraison et de règlement.

◆ Pour les ventes, trois possibilités sont à distinguer dans SAP :

* Vente départ usine : le transport est assuré par le client ;

* Vente en rendu ou à domicile : le transport est à la charge de l'usine.

2) - Le délégué commercial :

les fonctions qui lui sont assignées sont les suivantes :

- ✓ Assurer la qualité du service, et le règlement des problèmes éventuels avec les clients.
- ✓ Assister les clients (conseils sur les conditions et les consignes de stockage)
- ✓ Mener des enquêtes et des investigations dans le cadre de la prospection de nouveaux marchés, ou sur les actions de la concurrence sur le marché de la CIOR.
- ✓ Elaborer des rapports sur le marché du ciment en général.
- ✓ Négocier le prix de transport.
- ✓ Etre le représentant de la société envers ses clients.

3) - Le bureau des statistiques :

Le responsable établit, à l'aide du système SAP, différents types de statistiques qui sont analysées et étudiées pour prendre les mesures nécessaires. Ces statistiques concernent :

- ✓ L'état ou reporting journalier des ventes qui indique le tonnage, la qualité, et la valeur du ciment vendu durant la journée.
- ✓ L'établissement de tableaux et graphiques illustrant les ventes de ciment par région ou province, par qualité, et par mode de conditionnement.
- ✓ L'élaboration de tableau de ventes mensuelles par client, ainsi que les ventes des différentes cimenteries situées sur le marché.
- ✓ Effectuer certains calculs concernant les moyennes des ventes, les taux de croissance, des écarts...

CONCLUSION

-

En guise de conclusion, je tiens à noter l'importance de l'expérience du stage, une importance qui apparaît à plusieurs niveaux : la prise de contact avec le système entreprise, objet de nos études pendant ces quatre années; acquisition d'un savoir - être à travers le travail avec les membres des services, ayant chacun une personnalité à part; l'acquisition d'un savoir et d'un savoir - faire grâce à l'assistance de collaborateurs et les interview que j'ai faites avec le directeur de l'usine et le chef de service marketing.

Au niveau de cette conclusion, je tiens à rappeler l'intérêt qu'apporte la CIOR à l'environnement. dans ce cadre, elle avait signé en mai 1997, avec le ministère de l'environnement, une convention portant sur l'établissement d'une réglementation environnementale spécifique au secteur cimentier. Par ailleurs, la CIOR propose son appui aux collectivités locales pour le développement d'une politique de valorisation des déchets, le four tant reconnu comme un incinérateur idéal à toute une série de déchets et de résidus.

Enfin, il faut signaler la dépendance de l'usine d'Oujda, à l'instar des autres divisions de la société, de la direction générale à Rabat concernant essentiellement l'aspect stratégique de la gestion, ce qui présente une limite à apprentissage plus large et lus bénéfique.

ANNEXES



